
**FACTS
Reports**

Field Actions Science Reports

The journal of field actions

Special Issue 4 | 2012

Fighting Poverty, between market and gift

Community Cleaning Services : une alliance hybride pour l'assainissement urbain

Tatiana Thieme and Justin DeKoszmovszky



Electronic version

URL: <http://journals.openedition.org/factsreports/1272>

ISSN: 1867-8521

Publisher

Institut Veolia

Electronic reference

Tatiana Thieme and Justin DeKoszmovszky, « Community Cleaning Services : une alliance hybride pour l'assainissement urbain », *Field Actions Science Reports* [Online], Special Issue 4 | 2012, Online since 31 January 2012, connection on 20 April 2019. URL : <http://journals.openedition.org/factsreports/1272>

Creative Commons Attribution 3.0 License

Community Cleaning Services: une alliance hybride pour l'assainissement urbain

Tatiana Thieme¹ et Justin DeKoszmovszky²

¹ Cambridge University

² Sc Johnson

Resumé. Cet article vise à analyser les trois phases de développement de l'initiative *Community Cleaning Service*, soutenu par SC Johnson dans les bidonvilles de Nairorib. Après le lancement du BoP Protocol, puis le développement d'un système de micro-franchise, CCS est devenue une entreprise sociale à but non lucratif. On observe dans ces trois phases les relations complexes qui se tissent, aussi bien pour l'entreprise que pour les micro-franchisés, entre aide et marché.

Mots clés. Assainissement, BoP, entreprise sociale,

1 Introduction

Community Cleaning Services (CCS) est une entreprise sociale kenyane à but non lucratif¹ qui se consacre à l'amélioration de l'assainissement urbain tout en créant des opportunités d'entrepreneuriat rentables pour des jeunes² issus de communautés à faible revenu. CCS utilise une plateforme de distribution du type microfranchise, afin d'offrir un modèle intégré de sensibilisation, de formation, d'assurance qualité, d'approvisionnement en produits et de soutien marketing aux prestataires de services d'assainissement qui proposent des services d'entretien des sanitaires dans les quartiers à faible revenu de Nairobi.

Le modèle proposé par la composition actuelle de CCS, mélange d'entreprise et d'outils de développement appliqués à des objectifs économiques et sociaux, est un cas intéressant. Cet article suit l'évolution de CCS, passée d'un projet pilote d'entreprise de la « Base de la pyramide » (BoP) à une entreprise sociale indépendante, afin d'explorer cette zone liminaire complexe qui sépare les projets purement commerciaux des projets totalement philanthropiques.

Le cas de CCS comprend trois phases. Tout d'abord, le projet pilote du « BoP Protocol™ », une étape de préparation et une phase de développement. Au cours de la seconde phase, de mise au point et d'intégration, CCS a défini son marché et S. C. Johnson & Son, Inc. (SC Johnson), fabricant de produits d'entretien ménager et de pesticides, a pris le développement en main. La troisième phase, toujours en cours aujourd'hui, a vu CCS émerger en tant qu'entreprise sociale indépendante à

but non lucratif. Les défis relevés, les réflexions menées et l'équilibre atteint à travers cette évolution sont riches d'enseignements. Cet article se concentre sur quatre thèmes particuliers qui viennent étayer l'histoire de l'entreprise sociale CCS : a) une interface entre une multinationale et les « économies de la débrouille » urbaines ; b) service d'assainissement urbain contre équipement ; c) le développement et la « pénalité de la réussite » parmi la population ; et d) la viabilité économique et la monétisation de la valeur sociale.

Les auteurs se sont investis dans CCS à partir de juin 2005, avant même ses débuts, et assument encore à ce jour des fonctions de conseillers principaux de cet organisme. Tous deux faisaient partie de l'équipe d'origine du projet pilote du BoP Protocol™ de l'Université Cornell financée par SC Johnson. Par la suite, Justin DeKoszmovszky a cofondé et codirigé CCS avec Joseph Njenga, dans le cadre de ses fonctions d'innovation en matière de BoP chez SC Johnson. Tatiana Thime a continué à conseiller la direction de CCS et a étudié CCS dans le cadre des recherches préparatoires à sa thèse, menées de 2009 à 2010 sur la pauvreté en milieu urbain, l'entrepreneuriat parmi les jeunes et l'« économie de la débrouille » liée à la gestion des déchets. On peut dire en substance que Justin DeKoszmovszky a été un « participant observateur » et Tatiana Thime une « observatrice participante ».

2 Phase 1 : le BoP Protocol™ : préparation et développement

En 2005, SC Johnson a financé au Kenya un test du BoP Protocol™, un processus de développement d'entreprises créé par Erik Simanis, Stuart Hart et d'autres collaborateurs pour aider les grandes entreprises à s'engager auprès des communautés de la « base de la pyramide [socio-économique] » afin de co-crée des entreprises à valeur économique et sociale. À

¹ Il s'agit officiellement d'une « société limitée par garantie » (company limited by guarantee)

² Au Kenya, on considère comme « jeunes » les personnes âgées de 18 à 35 ans, dont la majorité habite des bidonvilles.

la base de ce projet, on trouve l'attachement profond de cette société au développement durable et un soutien financier réfléchi de la part de dirigeants engagés pour la durabilité des entreprises. À mesure que le BoP Protocol™ prenait forme, SC Johnson a pris la direction du consortium en acceptant de financer un projet pilote sur le terrain qui servirait de test à ce qui n'était jusqu'alors qu'un exercice universitaire purement théorique. Une équipe de six personnes extérieures à la société a été constituée, sous la direction d'Erik Simanis, et financée par le bureau du développement durable. L'objectif était double : 1) tester le protocole et 2) co-crée une entreprise BoP pour SC Johnson.

Le protocole a été testé à Kibera, le plus célèbre bidonville d'Afrique de l'Est, grâce à un partenariat avec Carolina for Kibera (CfK), une organisation communautaire très impliquée et intimement liée à Kibera. Le processus du protocole a réuni des groupes de jeunes entrepreneurs de Kibera, des représentants de SC Johnson et des professionnels du développement de plusieurs ONG, notamment CfK, afin de créer ensemble un nouveau concept d'entreprise. Des contextes culturels et organisationnels très différents se sont rassemblés afin de tirer parti de l'énergie entrepreneuriale locale, du capital social et des connaissances, alliés à la profonde connaissance du monde des affaires et aux produits, d'entretien ménager et de lutte antiparasitaire apportés par SC Johnson. Le concept d'entreprise qui a émergé consistait à créer des services basés sur les produits SC Johnson, qui généreraient de nouvelles opportunités en termes d'entreprise et d'emploi, tout en permettant d'avoir des « logements plus propres et plus sûrs ».

Le concept de service en soi n'était pas nouveau. Mais la convergence de bénéfices potentiels aux niveaux économique, social et environnemental en ont fait un processus novateur représentant des changements majeurs, à la fois pour le fournisseur, SC Johnson, et pour l'investisseur, la communauté. D'un point de vue économique, ce concept permettait un « microamortissement » des frais d'entreprise parmi les clients, réduisant le prix proposé au consommateur et les recettes de l'exploitant. Au niveau social, un concept de service générant davantage d'opportunités de personnalisation et de création de valeur ajoutée au sein de la communauté, et ce au plus près du consommateur. Sous l'angle de l'environnement, un modèle de service signifiait que le conditionnement n'était plus un élément jetable du coût des produits vendus, mais devenait un coût fixe en capital réutilisable et durable éliminant presque totalement les déchets d'emballage du système.

D'un point de vue méthodologique, la phase sur le terrain a également posé les fondations sur lesquelles allait se bâtir cette nouvelle entreprise : confiance, vocabulaire commun et engagement mutuel pour la co-création d'une nouvelle entreprise qui créerait de la valeur pour la communauté (en tant que prestataires et consommateurs) et pour SC Johnson. Point important, l'« équipe » ne réunissait plus seulement les « consultants en protocole » venus de Cornell, mais également de jeunes membres de la communauté engagés (qu'on appellerait plus tard les « entrepreneurs »), ainsi qu'un représentant particulièrement impliqué de SC Johnson Kenya, Joseph Njenga. Avant tout, un partenariat avait été négocié (on le doit en grande partie à CfK) et fermement établi entre SC Johnson et de jeunes entrepreneurs sélectionnés.

À partir de 2006, SC Johnson et ses partenaires issus de la communauté ont commencé à préparer des modèles d'entreprise et des offres basés sur le concept de service. Finalement, les catégories de produits de la société ont défini les domaines de service à explorer : la lutte antiparasitaire et l'entretien ménager. Les premières applications ciblaient principalement la pulvérisation d'insecticide à domicile (un modèle de « rémunération à la pulvérisation ») et la vente de ces services en porte-à-porte, en essayant de puiser dans les clients existants des groupes de jeunes, pour la collecte des déchets.

Au bout d'un an, il est devenu évident que, malgré la grande efficacité des produits (l'image de cafards gros comme le pouce se déversant d'un mur typique de Kibera et mourant en formant des tas sur le sol reste un souvenir poignant), quelque chose n'allait pas avec ce modèle d'entreprise : l'entreprise ne générerait pas de revenus pour les groupes de jeunes ou SC Johnson, et la croissance se faisait attendre. L'analyse de la première phase a offert plusieurs leçons importantes.

Les entrepreneurs de la communauté avec qui nous travaillions ne pouvaient pas se permettre d'investir dans de la main-d'œuvre, car ils avaient besoin de leur revenu journalier pour les dépenses de la vie quotidienne : il était crucial d'obtenir des recettes *immédiatement*. Le modèle d'entreprise devait générer des recettes et un bénéfice qui irait directement dans les poches des exploitants. Une rémunération mensuelle et des structures de paiement complexes ne généreraient pas le rendement nécessaire pour ces personnes vivant dans l'économie de la débrouille, où les revenus du jour permettent d'acheter le repas du soir même (ou de payer le loyer de la semaine passée). De plus, dans les quartiers pauvres où le travail était réalisé, tout nouveau « plan » pour obtenir ne serait-ce qu'un shilling kenyan de la part d'un consommateur éveillait une grande circonspection et beaucoup d'appréhensions. Le modèle d'entreprise devait tirer parti des méthodes locales de paiement et d'encaissement existantes et offrir une certaine souplesse dans cette fonction commerciale essentielle d'une zone à l'autre. En outre, il existait des normes sociales importantes relatives aux relations entre hommes et femmes qui étaient incompatibles avec un service à domicile en porte-à-porte. En général, les clients potentiels à résidence étaient des femmes se trouvant dans les maisons ou à proximité, alors que la plupart des entrepreneurs étaient de jeunes hommes. Culturellement, il était inhabituel et potentiellement inacceptable d'inviter un jeune homme à entrer dans l'espace domestique afin d'effectuer un service sans que « l'homme de la maison » soit présent. Dans la plupart des cas, les hommes étaient également responsables du budget de la maison, ce qui compliquait le processus de paiement. Certaines équipes se faisaient payer mensuellement, d'autres chaque semaine, d'autres dès le travail effectué, et d'autres encore faisaient crédit à un client ou à un groupe de clients parce qu'ils étaient également clients de la collecte des déchets ou parce qu'ils avaient établi une relation de confiance par d'autres biais.

Deux idées principales ont émergé de cette phase préliminaire, qui ont défini l'orientation de l'initiative et ont jeté les bases de ce qui deviendrait CCS. Tout d'abord, en se concentrant sur des ressources partagées/communautaires, il serait possible de relever le défi de l'accès aux espaces de vie

des clients et, par la suite, d'amortir de coût d'un service en le répartissant entre plusieurs clients. Ensuite, l'entreprise devait apporter une valeur immédiate et tangible, car les clients devaient pouvoir voir ou sentir la différence afin de justifier la dépense. Ces communautés avaient pris l'habitude, depuis une décennie, de payer des entrepreneurs locaux pour la collecte des déchets. Pour CCS, le défi consistait, de la même façon, à s'intégrer à «l'économie des déchets» locale et aux dépenses domestiques admises. Bien que le coût représente le prix d'un soda, une somme raisonnable, c'était une nouveauté qui représentait une part significative des revenus disponibles. Même des dépenses infimes consacrées à des marchandises ou à des services non essentiels (en fait, tout ce qui sortait du logement, de l'éducation et de la nourriture, dans cet ordre de priorité) étaient considérées d'un œil à la fois sévère et sceptique.

Une autre idée clé concernait les activités commerciales et les prestataires de services locaux. En travaillant avec des groupes déjà en place et des entrepreneurs *établis*, l'entreprise a pu s'implanter rapidement et tirer parti du capital social existant. Toutefois, la plupart des groupes de jeunes étaient trop prudents et avertis pour risquer de perdre leur clientèle durement gagnée en testant sur elle un concept qui n'avait pas encore fait ses preuves. Durant cette première période, nous avons peut-être trop utilisé le terme de «capital social» pour parler de ce véritable atout commercial que représente une clientèle établie. Pour les jeunes entrepreneurs impliqués, les services testés présentaient un intérêt et un potentiel suffisants pour y investir du temps, mais ils n'étaient pas encore assez reconnus pour risquer les relations et la confiance précieuses qu'ils avaient construites avec leurs clients. Dans l'économie en pleine effervescence où vivent ces jeunes, des calculs compliqués du rapport risque-rendement se faisaient instantanément³. L'objectif est devenu de travailler avec des groupes et des entrepreneurs qui possédaient une structure établie, qui connaissaient un certain succès et avaient un projet pour leur entreprise et leur communauté, et qui voyaient ces nouveaux services comme un ajout sûr à leur revenu, en générant un «portefeuille» d'activités.

Au départ, une étape essentielle a consisté à travailler avec et par le biais de groupes de jeunes, étant donné qu'ils avaient construit toute une «économie des déchets» informelle dans ces quartiers et qu'ils avaient l'habitude d'évoluer au sein de ces communautés. Toutefois, le travail avec des groupes s'est révélé un véritable défi lorsqu'il s'est agi de gestion de l'entreprise. Une fois les groupes locaux identifiés en tant que points d'entrée, l'objectif est devenu la mise en place d'un partenariat avec un «entrepreneur» individuel faisant partie du groupe, qui assumerait la direction et la coordination des affaires. Étant donné le flou entre les économies officielle et informelle, la clarification des fonctions et des responsabilités s'est avérée décisive. Les groupes de jeunes entrepreneurs de ces quartiers avaient des racines diverses – équipes de football, gangs, troupes de théâtre de rue, etc. – et la mise en place d'une nouvelle entreprise représentait un défi, en

termes de direction de l'organisation, que nombre d'entre eux ne souhaitaient pas relever. Ceux qui l'ont fait étaient souvent menés par une personne, pas toujours le leader du groupe entier (ou la personne qui savait le mieux se faire entendre), mais un «coordinateur» unique qui était responsable, avait un projet pour la nouvelle entreprise et démontrait les qualités de dirigeant nécessaires pour rallier les autres à cette cause. La gageure était que les individus de cette trempe étaient rares et que ces mêmes qualités signifiaient que d'autres opportunités leur étaient offertes, en particulier une fois qu'ils avaient établi des relations et avaient été «formés» par une multinationale. SC Johnson, CfK et tous ceux qui se sont impliqués dans CCS avons toujours soutenu nos partenaires et avons été fiers lorsqu'ils nous quittaient pour une meilleure situation, en dépit des difficultés opérationnelles que la perte d'un talent entraînait. Avec le recul, nous aurions dû mieux suivre ces répercussions positives, pour mieux comprendre et communiquer à ce sujet, même si nous aurions sans doute été incapables de le monétiser. Afin de réduire la rotation, CCS a commencé à sélectionner des entrepreneurs dotés de compétences et porteurs d'un projet, mais qui désiraient également avoir un impact sur leur communauté depuis celle-ci, stratégie qui portait en elle une limite au développement de chaque entrepreneur, sujet que nous aborderons plus loin dans cet article.⁴

2 Phase 2: l'offre de CCS est définie et SC Johnson prend le développement en main

Au début de l'année 2007, la seconde phase de développement de CCS a commencé avec deux événements clés: SC Johnson a pris la relève de l'équipe de recherche de Cornell à la tête du projet et de l'entreprise, et la décision cruciale a été prise de recentrer l'activité sur une offre d'entretien de sanitaires collectifs en microfranchise. Fait très important, SC Johnson a investi dans l'équipe CCS afin que les décisions stratégiques puissent être prises rapidement, au niveau local et sur la base du privilège épistémique. Joseph Njenga, qui avait travaillé auparavant pour SC Johnson Kenya, a été réengagé afin de diriger la petite équipe de direction de «CCS Central». SC Johnson est restée le seul sponsor et l'objectif est resté le développement d'une entreprise BoP viable, ce qui a consciemment accru et maintenu la concentration et la pression. La phase de préparation était terminée, et à présent une entreprise viable devait se développer afin de justifier l'investissement constant de SC Johnson.

CCS a commencé à s'éloigner de certaines méthodes et de certains outils utilisés lors de la première phase, souvent basés sur le développement participatif, comme défini par le BoP Protocol™.⁵ Le meilleur exemple de ce changement a été la règle «pas d'ateliers». Les ateliers d'une demi-journée

³ Thieme, «The 'Hustle' amongst Youth Entrepreneurs in Mathare's Informal Waste Economy» (à paraître).

⁴ Pour en savoir plus sur l'histoire de CCS, reportez-vous au chapitre 5 de Duke, D. 2011. *Entrepreneurial Sensemaking: Building Novel Ventures in New Market Space*. Thèse de doctorat non publiée, Université de Cornell, Ithaca, état de New York.

⁵ Le BoP Protocol™ deuxième version est disponible sur www.bop-protocol.org, mais il est à présent un peu obsolète et distancé par les expériences de ses auteurs.

avaient, durant toute la phase 1, représenté un outil essentiel pour l'évaluation des besoins et les réunions de réflexion. Outil populaire parmi les spécialistes du développement, notamment les ONG avec qui CCS avait travaillé, il envoyait un message biaisé dans cette seconde phase où la réflexion collective n'était plus aussi importante que le test sur le terrain : la tenue d'ateliers signifiait que personne ne travaillait, donc les revenus étaient nuls, et un repas « gratuit » était inclus.⁶ La direction de CCS a réinventé sa manière d'interagir avec les « franchisés » en favorisant les activités sur le terrain, axées sur l'action. Il ne s'agissait plus simplement d'« évaluer les besoins » et de réfléchir, mais bien d'« identifier les opportunités » et de relever les défis. Intégré dans les processus d'induction et de contrôle qualité, ce nouveau cap sur le terrain a apporté de nombreux bénéfices. La formation en situation de travail et le contrôle qualité signifiaient qu'un revenu était toujours généré, que les clients potentiels pouvaient observer le professionnalisme et le sérieux de CCS, et que les processus de CCS reflétaient la philosophie au centre de l'« économie de la débrouille » : il ne peut pas y avoir de repas gratuit.

À l'origine, CCS était domiciliée dans les bureaux de CfK, ce qui la plaçait physiquement au sein d'une ONG. Au début de la phase 2, la direction de CCS s'est mise en quête des ses propres modestes bureaux. CCS a développé un processus de sélection qui garantissait que seuls de nouveaux entrepreneurs impliqués étaient engagés, tout en créant simultanément une capacité, une sensibilisation de la communauté, une demande des clients et des revenus dès le début. CCS a concentré ses efforts sur des entrepreneurs/coordonateurs qui étaient bien connus au sein de leur communauté et qui étaient capables de se débrouiller dans la « politique locale », ce qui s'est avéré capital pour apporter à CCS une présence de confiance et permanente dans les communautés. De la même manière, CCS était une entité partenaire locale pour SC Johnson, ce qui réduisait le risque et permettait de régler les difficiles problèmes locaux indépendamment.

Parmi l'équipe de direction de CCS, auteurs de cet article compris, on craignait que de nombreux jeunes entrepreneurs impliqués n'apprécient pas la pression accrue pour la performance et l'approche passive (ce qui nous éloignait du modèle des ONG). Quelques-uns sont en effet partis au cours de la transition, mais ceux qui sont restés étaient les entrepreneurs les plus compétents et impliqués. Plus tard, l'un d'entre eux admettrait même, à propos de ce changement : « au début, vous étiez tellement timides, ce sont les affaires, ça doit être dur. » Nous avions sans doute sous-estimé nos partenaires, encore ignorants que nous étions de la « peau dure » des jeunes qui travaillent dans cette « économie de la débrouille », et nous nous étions trop focalisés sur l'aspect « modéré » de l'« entreprise sociale ».

À présent, CCS était entièrement dédiée au développement de la chaîne d'approvisionnement, des processus de gestion

et des stratégies marketing nécessaires à une entreprise d'entretien de sanitaires collectifs. Le service Recherche et Développement de SC Johnson a identifié les meilleures formules existantes, les produits de nettoyage Toilet Duck™ et Mr. Muscle™. CCS importait ces produits au Kenya depuis l'usine égyptienne de SC Johnson en barils et non sous la forme d'emballages destinés aux consommateurs. L'importation en gros a représenté une adaptation commerciale importante pour le modèle de service de CCS, qui est venue « boucler la boucle » des déchets d'emballage des activités de CCS, en permettant la réutilisation de tous les emballages. Ainsi, l'impact environnemental de CCS et les coûts ont été réduits, et les performances financières de CCS améliorées. Les équipes de CCS travaillaient alors tous les jours, vendant et fournissant des services d'entretien des sanitaires domestiques collectifs (c'est-à-dire utilisés par plusieurs familles) ainsi que dans des écoles, des cliniques, des restaurants et des bars. L'utilisation des sanitaires étant partagée, il en allait de même pour le coût du service. En moyenne, un particulier payait 0,18 \$ (environ 0,14 €) par semaine, moins que le prix d'une bouteille de soda telle qu'on en consomme partout. De plus, en raison de son succès, les autorités locales et les ONG ont commencé à demander à CCS de s'investir dans la gestion et l'entretien des toilettes publiques (payantes).

De 2007 à fin 2009, CCS et SC Johnson ont fait appris des succès et des échecs. À un moment donné, CCS travaillait avec plus de vingt entrepreneurs indépendants et dans plus de cent toilettes publiques. Aujourd'hui, CCS est au moins présente au sein de la plupart des communautés à faible revenu et nous avons remarqué un aspect important de l'assainissement urbain : les infrastructures sanitaires subventionnées, souvent appelées « équipements », étaient invariablement à divers états de délabrement, dangereusement putrides et mal utilisées. Au contraire, CCS était partie sur une approche de « service » avec pour objectif de rendre les sanitaires déjà présents *dans* les communautés opérationnels, plus sûrs, plus propres et peut-être même plus agréables à utiliser. Le savoir-faire de SC Johnson en matière d'entretien et son engagement auprès des communautés où CCS travaillait se sont avérés essentiels, car un « service d'assainissement » est un investissement ambitieux. Il n'est pas aussi manifestement technique, photogénique ou simple à mettre en place que d'autres solutions d'assainissement sous forme d'équipements (interventions souvent plus habituelles en milieu rural, où les conditions sont moins complexes).

CCS, soutenue par SC Johnson, s'est rendu compte de la nécessité de tirer parti des équipements et des biens déjà en place, en investissant dans un « service d'assainissement » par le biais d'une entreprise et d'une formation à l'entretien pour les microfranchisés indépendants de CCS. Le problème n'était pas tant le manque d'équipement que l'état, la maintenance et la gestion des équipements existants (nombre d'entre eux ayant été abandonnés ou utilisés comme décharge). Par la suite, les priorités incluraient du marketing pédagogique visant la communauté, les utilisateurs des sanitaires, avec pour objectif une hausse des attentes, la sensibilisation aux dangers et aux coûts associés à la défécation en plein air et aux toilettes sales, et une modification des comportements liés aux sanitaires.

⁶ De nombreux jeunes futés de Kibera, où les ONG sont sans doute plus nombreuses que les sanitaires, appellent les ateliers des ONG des « programmes alimentaires » (entretien informel avec un professionnel du contrôle qualité chez CCS qui vit en dehors de Kibera, en février 2011).

4 Phase 3: CCS émerge en tant qu'entreprise sociale indépendante à but non lucratif

Au début de l'année 2010, CCS se trouvait dans une position paradoxale. D'un côté, on parlait de plus en plus, dans tout Nairobi et au-delà, de CCS, à la fois en tant qu'entreprise sociale s'occupant de *l'usafi* (assainissement, propreté, hygiène) en milieu urbain tout en créant des opportunités de revenus pour une jeunesse sous-employée, et plus localement, en tant que service d'entretien de qualité. D'un autre côté, l'entreprise n'atteignait pas ses objectifs financiers et ne pouvait pas être considérée comme un investissement commercial viable.

Au niveau de la communauté, la situation a été parfaitement décrite par un formateur de CCS : « *CCS est en passe de devenir un mouvement. À présent, le nom parle de lui-même* » (mars 2010). Les habitants, clients ou pas de CCS, se référaient souvent au professionnalisme des équipes de CCS et à l'utilisation des produits de « première qualité » de SC Johnson. Lorsqu'on poussait plus avant, les réponses concernaient « la bonne odeur » du produit, « la blancheur de la cuvette » et la qualité « professionnelle » du service. Ces aspects visuels et olfactifs, motivés par une fierté personnelle et sociale, se démarquaient des bénéfices pour la santé. De même que les consommateurs plus aisés, les habitants les plus pauvres de Nairobi appréciaient également de disposer de sanitaires qu'ils pouvaient, ainsi que leur famille et leurs invités, utiliser sans inconfort et sans honte. En outre, les dirigeants locaux, de même que les jeunes, reconnaissaient la valeur de CCS en tant qu'opportunité de création de revenus et en tant qu'entreprise qui respectait et estimait ses membres. CCS était la seule entreprise communautaire fournissant et imposant l'utilisation d'uniformes, d'équipements de protection et de techniques d'entretien professionnelles.

Toutefois, les performances financières de CCS Central restaient en deçà des seuils de rentabilité visés et ne pouvaient pas justifier davantage d'investissement dans l'entreprise. Les microfranchises de CCS étaient rentables, les revenus provenant des clients couvrant les coûts de fonctionnement et incluant des salaires bien au-dessus du salaire minimal, et elles généraient des bénéfices autorisant un réinvestissement ou des dépenses. D'un autre côté, pour CCS Central, les coûts de formation des franchisés, de suivi et d'assurance qualité étaient bien supérieurs aux prévisions et réduisaient la rentabilité à néant. Cependant, ces processus étaient également nécessaires pour l'entreprise, un moteur essentiel du « buzz » et de l'impact social positif généré grâce à la mise en place de standards de haute qualité. D'autre part, il était évident que du marketing *supplémentaire*, sous la forme de campagnes d'assainissement et d'hygiène, était nécessaire pour créer une demande pour les services offerts par CCS et pour modifier les attentes et les comportements liés aux sanitaires.

CCS était devenue une entreprise « autochtone » pour les communautés où elle opérait, en « franchisant » des entrepreneurs déjà en place et des groupes de jeunes qui travaillaient déjà au sein de l'économie urbaine informelle de ces communautés. Toutefois, il y avait un aspect de l'« économie de la débrouille » qui limitait les possibilités de croissance des équipes au-delà d'un certain point : la division économique

du territoire. Partie intégrante de l'économie informelle des déchets dans ces quartiers à faible revenu, on trouvait le respect de démarcations particulières de l'activité économique. Les équipes de CCS étaient généralement composées de groupes de jeunes, assez souvent liés par le passé à des gangs et travaillant à divers niveaux de la gestion des déchets. La division territoriale spécifique au sein de laquelle les équipes géraient et fournissaient leurs services sur un nombre fixe de terrains résidentiels était porteuse d'un sens des frontières évident. Comme de nombreux jeunes entrepreneurs l'ont souvent expliqué : « *tu ne t'éloignes pas de ta base* ». Le respect de la « base » des autres groupes était clair et il était dangereux de le contester.

Ce problème a souvent été discuté sérieusement lors de plusieurs réunions de CCS entre entrepreneurs. Paradoxalement, le consensus voulait que si d'autres entrepreneurs de CCS s'aventuraient au-delà de *leur* base, ça n'était pas un problème (ce qui n'était pas le cas pour la collecte des déchets). « *C'est une concurrence saine* », disaient-ils, et un moyen de promouvoir le service. Certains expliquaient qu'il était parfois plus facile de faire de la publicité pour CCS en dehors de sa propre zone d'habitation, car le service paraissait d'autant plus crédible qu'il venait de l'extérieur. D'un autre côté, il fallait du temps pour établir une relation de confiance entre les prestataires de service de CCS et les habitants. C'est ainsi qu'alors que de nombreuses équipes se sentaient à l'aise lorsqu'elles étaient invitées à travailler ou à fournir un service pour des clients en dehors de leur base au coup par coup, la plupart des équipes travaillaient dans leur zone de confort économique et social. De plus, les groupes de jeunes dont l'organisation sociale et économique incluait des références à la « débrouille » préféraient travailler à leur compte, dans leur propre quartier, où ils étaient connus et où ils connaissaient les liens inextricables entre activités économiques et service social. Leur réputation au niveau social avait une influence sur leur réussite en tant qu'entrepreneurs, et vice versa. Le sens du travail pour les jeunes et les ressources offertes par les déchets au sein de ces communautés étaient intimement liés à la « base » où les activités de l'entreprise avaient lieu. Ainsi, pour CCS, les avantages de la légitimité et de la capacité opérationnelle au sein des communautés informelles et de l'« économie de la débrouille » avaient comme contrepartie cette limite de la division économique officielle et la nécessité d'adhérer à cette conception du territoire des groupes d'entrepreneurs.

Aux sensibilités territoriales du « groupe » venaient en outre s'ajouter une importante dimension individuelle des « limites au développement » telles qu'elles étaient perçues. Dans l'*économie de la débrouille*, s'en sortir « trop bien » avait un prix. Il existait une réelle limite psychologique à la réussite économique, qui se manifestait régulièrement par une discrétion totale sur les revenus. Cacher consciemment et limiter inconsciemment ses propres revenus était un mécanisme de défense contre le risque de devenir une cible pour les criminels, d'être exploité par ses amis et sa famille, et exclu par la société si, pour éviter ce qui précède, on quittait le *mtaa* (« quartier ») pour vivre ailleurs. Cela entraînait une véritable « pénalité de la réussite », lorsque la réussite signifie avoir assez pour subvenir aux dépenses de base, comme

les frais de scolarité et quelques revenus disponibles permettant d'améliorer le niveau de vie, mais sans devoir quitter *le quartier* par peur de ne plus faire partie de la communauté ou de ne plus être en sécurité. Au niveau personnel, la « pénalité de la réussite » restreignait la volonté des personnes d'accroître leurs revenus au-delà du « nécessaire ». Pour CCS, cela signifiait que les coûts étaient déterminés par le nombre d'équipes CCS, alors que le développement par équipe était limité par des aspects de l'« économie de la débrouille » et la « pénalité de la réussite » individuelle. C'est pourquoi CCS devait baser son développement sur le nombre d'équipes en dehors de ses coûts de fonctionnement tout en créant une infrastructure et des partenariats qui permettaient de proposer un service efficace à un très grand nombre de franchisés.

CCS a également été confrontée à un défi crucial au niveau du marketing : les habitants s'étaient habitués à des standards déplorables pour leurs sanitaires, car, comme ils le répétaient souvent, *ni kawaida* (*c'est comme ça*). Lors d'entretiens et de groupes de discussion ciblés à Mathare (l'un des plus anciens et des plus grands bidonvilles de Nairobi), les habitants exprimaient leur honte et leur frustration au sujet des conditions sanitaires de leurs quartiers, mais ces conditions étaient devenues normales, puisqu'ils s'en arrangeaient et vivaient ainsi. La « capacité à aspirer »⁷ à mieux, à imaginer une réalité différente, était inhibée par la nécessité de supporter et de « faire avec » les conséquences d'une urbanisation non planifiée, et par le manque de pouvoir de négociation que les habitants d'habitations informelles ont tendance à afficher en raison de l'absence de titres de propriété. Cela avait pour conséquence que lorsqu'il fallait faire la publicité de CCS, il était très difficile de vendre un service d'entretien des sanitaires aux habitants.

En dépit d'un certain succès, CCS ne transformait qu'une partie infime du marché potentiel en clients. Des maladies comme le choléra, la typhoïde et la diarrhée, qui tuent davantage de personnes que le paludisme ou le SIDA⁸, étaient courantes dans les installations urbaines denses où CCS opérait, particulièrement parmi les enfants. Mais les habitants ne faisaient pas le lien entre les sanitaires sales et la maladie. Une analyse des ventes de CCS et de ses activités de marketing a révélé que la clé n'était pas de convaincre que CCS offrait un service de qualité (plusieurs tactiques puissantes avaient été développées pour cela) mais il fallait montrer le bénéfice pour la santé et les économies potentielles de frais de santé qu'offraient des sanitaires propres⁹, au-delà de la satisfaction olfactive et visuelle. Les clients de CCS étaient toujours satisfaits du service, mais le renouvellement était limité parce que la valeur totale n'était pas perçue. Comment montrer à un client économe la valeur de la prévention des maladies dans le contexte et le temps limité d'une vente en

porte-à-porte ? Le marketing de CCS était un piège classique où un « besoin » en termes de santé ne se transforme pas en demande du marché ou en comportement du consommateur¹⁰. Le défi était là : comment intégrer une campagne de sensibilisation à la santé à l'échelle d'une communauté à une entreprise qui est déjà « dans le rouge » ?

Une modification significative structurelle et stratégique était indispensable, et CCS a commencé à mettre au point une structure hybride afin de trouver un équilibre entre une entreprise basée sur le marché et une ONG financée par un donateur. SC Johnson a accepté de soutenir CCS dans cette transition. CCS est devenue une entreprise sociale kenyane indépendante à but non lucratif, techniquement une « société limitée par garantie » (company limited by guarantee), et non plus une « compagnie à responsabilité limitée » (limited liability company), et a entamé la troisième, et actuelle, phase de son développement.

Début 2010, CCS avait développé un ensemble de capacités de niche précieuses, mais il était nécessaire d'accroître le suivi des jeunes entrepreneurs et les communications sur la santé publique. Il s'agissait des domaines d'impact social et de création de valeur qui avaient été des centres de coûts pour CCS mais qui pouvaient être monétisés par le biais de partenariats dans le secteur social et de contrats avec des organisations cherchant à impliquer les jeunes citoyens de manière positive au sein de leurs communautés, et nécessitant un « service d'assainissement » urbain. Par exemple, une ONG peut construire des sanitaires, mais elle a besoin d'une stratégie d'entretien durable. Une autre peut chercher à implanter des opportunités d'entrepreneuriat ou de revenus dans une communauté donnée. Une autre encore peut avoir pour but d'améliorer les installations sanitaires et l'hygiène. N'importe laquelle de ces ONG peut contacter CCS afin d'évaluer le marché, d'identifier, de former et de soutenir une équipe CCS locale qui, à son tour, entretiendrait les sanitaires de l'ONG et proposerait des services d'entretien dans la communauté. Comme l'expérience de CCS l'a montré, cela créerait de nouvelles opportunités de revenus durables et améliorerait l'hygiène dans la communauté. CCS était dans une position avantageuse unique, car elle offrait un « point d'entrée » établi, ayant créé des relations de confiance au niveau local, et respecté en dehors de la communauté, aux acteurs institutionnels extérieurs cherchant à contribuer aux efforts d'assainissement locaux.

CCS et Plan International ont établi un partenariat en juin 2010 pour lancer un projet pilote d'assainissement dirigé par la communauté urbaine (UCLTS) à Mathare 10, l'une des zones d'activité principales de CCS. Plan a mis en place avec succès des projets CLTS dans les zones rurales du Kenya et pilotait leur application pour des améliorations significatives de l'assainissement dirigé par la communauté. Toutefois, le CLTS n'a pas encore été adapté et mis en œuvre avec succès

⁷ Appadurai, « The Capacity to Aspire ».

⁸ George 2008, *The Big Necessity*.

⁹ Selon des entretiens croisés avec des habitants et des cliniciens locaux, le coût du traitement d'un cas de diarrhée était équivalent ou supérieur au salaire journalier moyen d'un habitant du bidonville, et représentait un tiers d'un loyer mensuel.

¹⁰ Erik Simanis a beaucoup écrit sur ces problèmes et a proposé des stratégies de « création de marché » intéressantes visant à les surmonter. Voir également à Thieme 2010, p. 13 pour une description du « dilemme du coût » de CCS.

dans des installations urbaines à faible revenu¹¹. CCS et Plan ont travaillé en partenariat, subventionnées par des agences de développement néerlandaises et australiennes, afin d'adapter les techniques et les méthodes CLTS à la complexité et aux particularités d'un bidonville urbain. Le travail est en cours, mais des progrès ont déjà été obtenus en matière de sensibilisation locale (plus de 5 000 habitants approchés), de coordination (70 bénévoles actifs) et d'action d'amélioration des sanitaires (5 toilettes construites, 6 égouts réparés). La fréquence de la défécation en plein air et de l'utilisation de «toilettes volantes» a diminué, en partie grâce à une pression accrue exercée par les pairs au sein de la communauté, mais aussi grâce aux efforts dirigés par la communauté visant à faire campagne pour des alternatives à ces stratégies d'adaptation¹². Les agents des autorités locales et nationales ont tenu compte de cela et s'engagent avec CCS et les habitants de Mathare 10. Les «toilettes suspendues», qui se déversent dans des égouts à ciel ouvert dont certains se trouvent à proximité des écoles, ont été fermées et démolies. Des sanitaires ont été construits. Des propriétaires ont été incités, parfois en leur faisant honte, à améliorer les sanitaires qu'ils offrent à leurs résidents. Les équipes de CCS ont également perçu une forte augmentation de l'activité dans la zone et de nombreux membres de CCS ont été formés aux méthodes CLTS. Le partenariat qui unit CCS et Plan se renforce et s'étend, indiquant la direction de l'évolution future de CCS en tant qu'organisation hybride.

5 Conclusion

CCS a démarré un projet novateur exclusivement basé sur le marché, avec pour objectif la création d'une nouvelle entreprise BoP rentable. Au cours de son évolution, CCS s'est dirigée vers un modèle hybride en ajoutant davantage de fonds versés par les donateurs afin de monétiser la valeur sociale qu'elle générerait. À l'avenir, CCS sera basée sur le marché pour l'aspect de l'approvisionnement des franchisés, tout en étant financée par des donateurs ou le secteur social pour son travail de soutien et de sensibilisation à l'assainissement. La structure d'origine de l'organisation était celle d'une entreprise, et nous voulons conserver cet esprit et cet ADN ancrés dans le secteur privé. Ces racines plongées dans l'économie de marché soutiennent les standards élevés de CCS en matière d'efficacité, de qualité et de sérieux, et servent de base aux relations chaleureuses mais exigeantes que l'entreprise entretient avec ses franchisés, dont aucun n'était venu chercher chez CCS des dons ou l'aumône. De plus, la structure hybride en pleine évolution de CCS doit être assez agile pour accéder aux innovations et financements du secteur social et assez efficace pour fournir

ses produits au secteur social (offres de services, étude d'impact, rapports).

Cette nouvelle voie «hybride» suivie par CCS porte implicitement la notion élargie de «marketing de l'assainissement» associant un message de santé publique et une campagne d'entrepreneuriat des jeunes et de création de revenus. À l'heure où l'assainissement urbain et le sous-emploi des jeunes sont devenus des défis majeurs pour le développement, CCS continue à offrir la possibilité de transformer ces deux défis en opportunités. Jusqu'à présent, ses réalisations restent à une petite échelle, qui fait sens au niveau local. Située dans le contexte extrême de la pauvreté urbaine et de la «débrouille» des jeunes, où la frontière entre entrepreneuriat et crime est souvent floue, CCS a offert un type de travail qui à la fois correspond à l'«économie de la débrouille» des jeunes et offre un réseau de mentorat, de formation et de soutien qui va bien au-delà des affaires. Pour l'avenir, la clé sera d'atteindre cet équilibre difficile mais fascinant entre le développement et la réponse aux attentes des habitants de la communauté, des entrepreneurs locaux et des acteurs institutionnels impliqués. Ces attentes, et l'idée même de ce qui constitue un impact positif, sont nécessairement articulées de différentes façons et peuvent même, parfois, se révéler contradictoires. C'est l'alliance d'une réflexion critique constante et d'efforts «tournés vers l'action» qui façonnera la durabilité de CCS, dans tous les sens du terme. Aujourd'hui, la plupart des humains vivent dans un environnement urbain, et la croissance de la population a lieu principalement dans les communautés à faible revenu. C'est pourquoi CCS dispose d'un potentiel énorme, à la fois en tant qu'entreprise sociale hybride, mais aussi, et c'est important, en tant que modèle où d'autres pourront puiser des enseignements s'ils cherchent à allier des approches basées sur le marché et sur les donateurs afin de travailler au sein de cet espace émergent, riche de défis et crucial.

Remerciements

Les auteurs souhaitent remercier et mentionner les amis et collègues avec qui ils ont travaillé et discuté de CCS et des problèmes soulevés dans cet article. Au Kenya: Joseph Njenga, Dennis Mambo, Eliza Achieng, Rose Nyawira, Nina Henning, toutes les équipes CCS, Sammy Gitau, Salim Mohamed, les habitants de Mathare, Samuel Musyoki; à l'université Cornell: Erik Simanis, Duncan Duke, Mark Millstein et Stuart Hart. En outre, nous sommes extrêmement reconnaissants à SC Johnson qui a financé notre travail et à son leadership en matière d'innovation en entreprise durable.

¹¹ Des tentatives de projets CLTS ont vu le jour dans certaines zones urbaines asiatiques. Toutefois, la méthodologie, l'expérience et la réussite de CLTS ont surtout eu lieu dans un contexte rural.

¹² Les toilettes volantes apparaissent lorsque les habitants n'ont pas de toilettes ou qu'ils ont peur d'utiliser les toilettes en dehors de chez eux. Ils défèquent alors dans des sacs, les ferment et les jettent dans des décharges à ciel ouvert ou sur les toits. Ces «toilettes volantes» sont un fléau courant dans les communautés à faible revenu de Nairobi.

References

- Appadurai A. «The Capacity to Aspire: Culture and the Terms of Recognition», in *Cultural Politics in a Global Age: Uncertainty, Solidarity, and Innovation*, dir. Held, David et Henrietta L. Moore, p. 29-35, Oneworld Publications, Oxford, 2008.
- Chambers R. *Whose Reality Counts ? Putting the Last First*. Éditions ITDG, Londres, 1997.
- George R. *The Big Necessity: Adventures in the World of Human Waste*, Portobello Books, Londres, 2008.
- Hart S. & Prahalad C.K. «The Fortune at the Bottom of the Pyramid», *Strategy+Business*, p. 54-67. Janvier 2002.
- Hutton J. *The Urban Challenge in East Africa*, ed., East African Publishing House, Nairobi.
- Kudva, Neema & Lourdes Beneria (dir.) 2005, *Rethinking Informalization: Poverty, Precarious Jobs, and Social Protection*, Internet-First University Press, Ithaca, NY. Disponibilité: D-Space repository, Université Cornell, 1972.
- Kar K. et Chambers R. *Handbook on Community-Led Total Sanitation*. Londres : Plan International UK, 2008.
- Kar K. *Practical Guide to Triggering Community-Led Total Sanitation* (CLTS). Brighton : IDS, 2005.
- Neuwirth R. *Shadow Cities: A Billion Squatters, a New Urban World*, Routledge, New York, 2005.
- Prahalad, C. K. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Wharton School Publishing, New Jersey, 2005.
- Roitman, J. L. «The Politics of Informal Markets in Sub-Saharan Africa», *The Journal of Modern African Studies*, vol. 28 n°4, p. 671-696, 1990.
- Rapport des Nations Unies 2003 «The Challenge of Slums : Global Report Human Settlements», *United Nations Human Settlement Programme*, Earthscan Publications Ltd., Royaume-Uni, 2003.
- Rapport des Nations Unies 2010 «The State of the World's Cities 2010/2011 : Cities for All, Bridging the Urban Divide», *United Nations Habitat*, Earthscan Publications Ltd., Royaume-Uni, 2010.
- SDI, *The Slum Inventory*, Pamoja Trust, Slum/Shack Dwellers International & Urban Poor Fund International, 2009.
- Simanis, E. *et al.* «The Base of the Pyramid Protocol : Towards Next Generation BoP Strategy», *Center for Sustainable Global Enterprise*, 2^e édition, p. 1-51, 2008.
- http://www.johnson.cornell.edu/sge/docs/BoP_Protocol_2nd_ed.pdf
- Simanis, E. et Hart S. «Beyond Selling to the Poor : Building Business Intimacy through Embedded Innovation», *Johnson School of Management*, document de travail, Cornell University, 2008.
- Environment and Urbanization* *Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor*